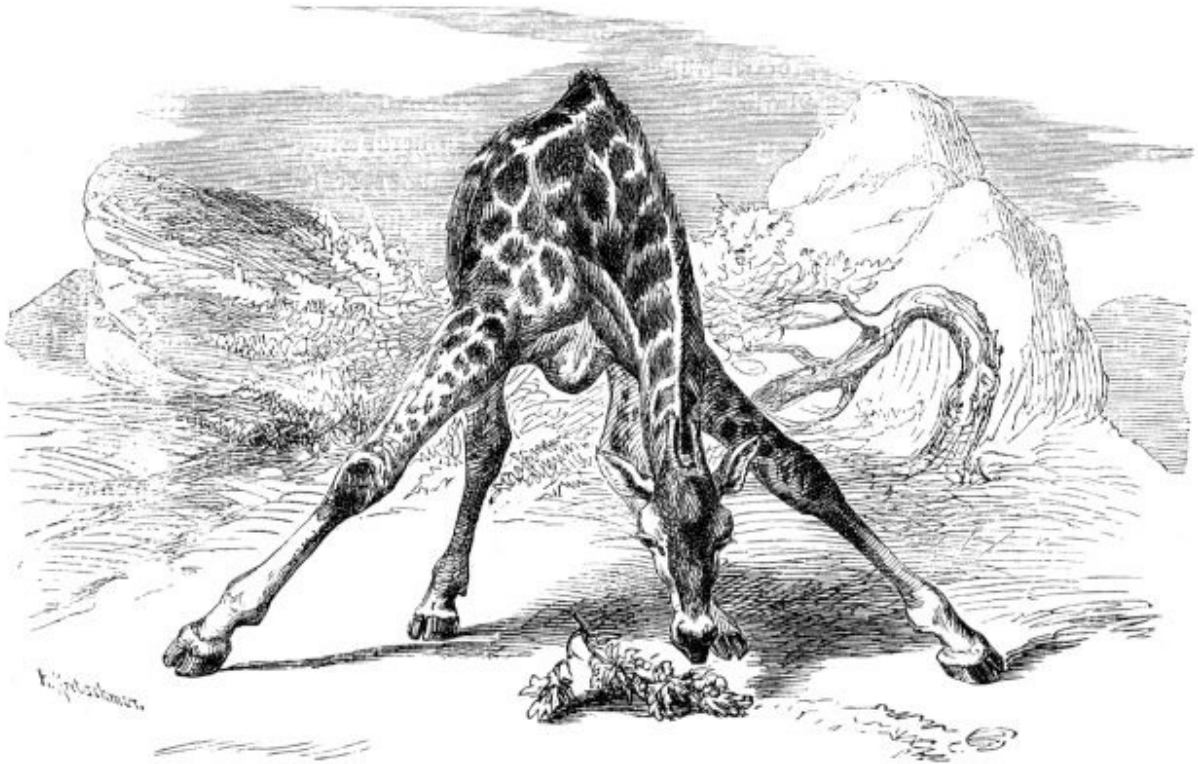


# AMÉLIORER LA COMMUNICATION: L'EXEMPLE DE LA CNV (COMMUNICATION NON VIOLENTE) APPLIQUÉE AU MANAGEMENT



*La girafe est le symbole de la communication non violente*

## **Problématique :**

*Comment les principes de la CNV peuvent-t-ils être mis à profits pour optimiser la gestion de projet et améliorer la communication?*

2009-2010  
INSA Lyon

Paul Salero – 4SGM

Murielle Cathaud - Tutrice



## **Introduction**

*« Tu ne jugeras point par crainte d'être jugé » Mathieu*

Et pourtant les hommes ont pris de mauvaises habitudes en la matière. On regarde plus l'emballage que le contenu, préfère regarder la présentation plutôt que d'apprécier pleinement les mets... Il faut dire que le système capitaliste moderne suggère aux personnes de se borner aux jugements moralisateurs (plus rapides et faciles) plutôt que de prendre le temps de cerner ces mêmes personnes et essayer de comprendre leurs attentes. L'influence socioculturelle est indéniable : le comportement des hommes envers leurs prochains est empreint de mauvaises habitudes de communications.

*« Ce que je recherche dans la vie, c'est la bienveillance, un échange avec autrui motivé par un élan du cœur réciproque. » - Marshall Rosenberg*

Il existe différentes méthodes simples d'utilisation et empreintes de bon sens pour aider à écouter, s'exprimer, comprendre ce que les autres ressentent. Le tout sans pour autant se perdre dans des effluves sentimentales ou des dialogues interminables. Cette méthode enseignée par Marshall Rosenberg, et les quelques 250 formateurs agréés par le Centre de la CNV, s'appelle la *Communication Non Violente*.

La CNV, quèsaco ? En quoi consiste ses enseignements et surtout, en quoi ses préceptes peuvent-ils aider les chefs de projet ?

Afin de déterminer son utilité dans la gestion d'un projet, il conviendra de définir et décrire les principes fondamentaux de la CNV ainsi que les caractéristiques d'un projet. Nous montrerons ensuite en quoi ces outils peuvent aider le chef de projet à gérer et communiquer avec les différents acteurs d'un projet. Et pour terminer cette étude, nous discuterons des limites de la CNV.

## **PLAN**

### *Introduction*

*P.3*

#### I – Un meilleure compréhension pour une meilleure communication

|  |     |
|--|-----|
| I.1 – Différents types de communication..... | P.5 |
| I.2 – L'assertivité.....                     | P.6 |
| I.3 – La communication non verbale.....      | P.7 |

#### II – Un exemple: La Communication Non Violente

|  |      |
|--|------|
| II.1 – Une nouvelle discipline .....                           | P.10 |
| II.2 – Les quatre étapes de la CNV.....                        | P.11 |
| II.3 – Les neuf familles de besoins et leur compréhension..... | P.12 |
| II.4 – Les mauvaises habitudes de communication.....           | P.13 |

#### III – Gestion d'un projet: Un chef de projet à la fois acteur et spectateur

|  |      |
|--|------|
| III.1 – Qu'est ce qu'un projet, comment se conduit-t-il?.....      | P.16 |
| III.2 – Maitriser les différents paramètres.....                   | P.17 |
| III.3 – La gestion des risques et des conflits.....                | P.19 |
| III.4 – Le chef de projet: un leader mais un homme avant tout..... | P.20 |

#### IV – Critiques de la CNV

|  |      |
|--|------|
| IV.1 – Difficultés d'applications.....                             | P.23 |
| IV.2 – Formations ou expériences ?.....                            | P.24 |
| IV.3 – Limites : Entre manipulation bienveillante et empathie..... | P.25 |

*Annexe I – Synthèse des diverses attitudes.....P.26*

*Synthèse Personnelle.....P.27*

*Bibliographie.....P.28*

# I – Une meilleure compréhension pour une meilleure communication

## I.1 - Différents types de communication

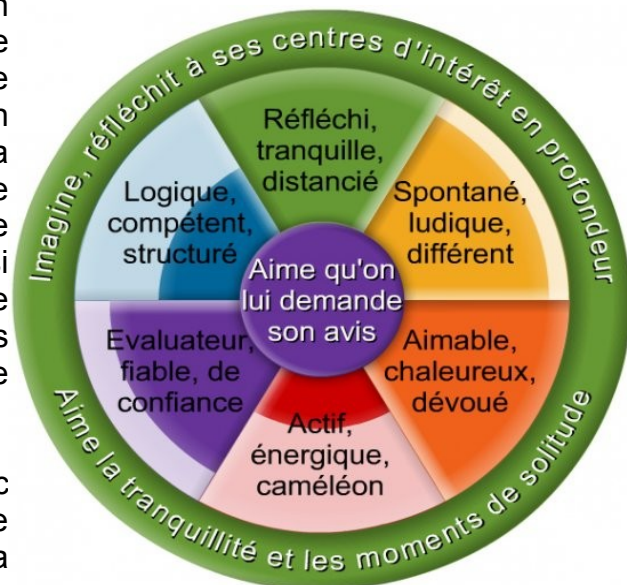
La science de la communication englobe un champ très vaste que l'on peut diviser en plusieurs niveaux. Chaque niveau englobe ceux qui se situent en dessous de lui. Ainsi la communication de masse est le niveau qui au sommet de cette pyramide et concerne donc tous les autres niveaux. Elle se rapporte à plus de personnes dans le temps et l'espace que les autres et traite tous les niveaux inférieurs. Il existe une certaine prédominance de la recherche pour la communication de masse. Mais il existe, selon d'autres théories, un découpage en trois niveaux de communications fondamentales basées sur leur diffusion :

- **Communication interpersonnelle:**

La communication interpersonnelle est basée sur l'échange entre un émetteur et un récepteur. Entre humains, c'est la base de la vie en société. C'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne. La rétroaction est quasi systématique. Il y a notamment le téléphone, la conversation orale... Mais la communication n'est pas qu'orale. Elle est peut aussi non verbale.

La communication passe donc aussi par le corps. Ainsi elle pourra être non verbale ou plutôt non verbalisée. La communication non verbale peut être para-verbale c'est-à-dire qui accompagne la vocalisation. Lorsque le locuteur explique qu'il faut aller à droite et qu'il bouge sa main dans cette direction, c'est un cas de communication para-verbale. Croiser les bras dans un signe de protection est aussi une communication non verbale. Mais ici ce sera pour dire que : « je me retranche derrière mes idées laissez-moi tranquille ». Mimiques et postures font parties de la communication. Des gestes risquent de faire passer un message plus fort, plus prononcé que ce que l'on dit. Le ton d'un message est aussi une forme de non-verbal. C'est cette base, le non-verbal, qui définit par exemple ce qu'on appelle le jeu d'un acteur, au théâtre.

Pour Mucchielli, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Que l'on se taise ou que l'on parle, tout est communication. Nos gestes, notre posture, nos mimiques, notre façon d'être, notre façon de dire, notre façon de ne pas dire, toutes ces choses « parlent » à notre récepteur. La communication est aussi une forme de



manipulation. En effet, nous communiquons souvent pour manipuler, modifier l'environnement ou le comportement d'autrui.

- **Communication de masse:**

La Communication de masse c'est un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à tous les récepteurs disponibles. La compréhension est considérée comme la moins bonne, car le bruit est fort et les récepteurs bien plus nombreux. Elle dispose rarement d'une rétroaction, ou alors très lente (on a vu des campagnes jugées agaçantes par des consommateurs, couches pour bébé par exemple, conduire à des *baisses* de ventes du produit vanté).

Ce type de communication a été conceptualisé avec l'apparition des notions d'organisation de masse dont quatre éléments sont la standardisation, le Fordisme, le taylorisme et la publicité... On parle de médias de masse ou « MassMedia ». En font partie la radiocommunication, la radiodiffusion et la télévision. L'absence de réponse possible en fait un outil idéal de la Propagande. Récemment, l'apparition de l'internet a rendu la rétroaction possible.

- **Communication de groupe:**

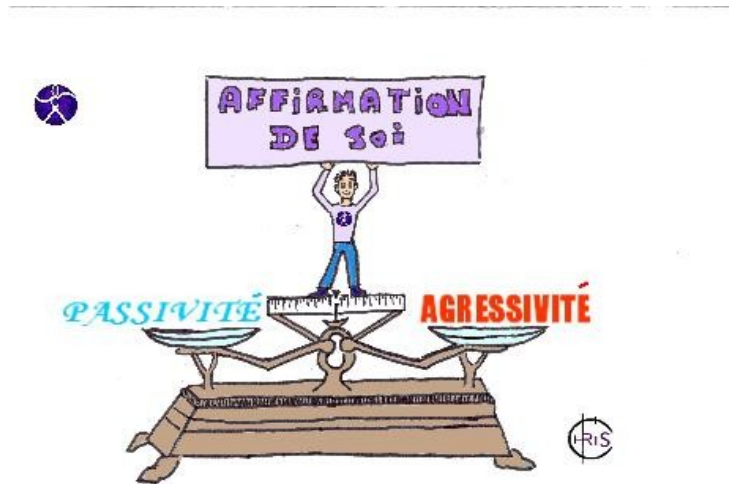
La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message ciblé sur leur compréhension et leur culture propre.

C'est celle qui est apparue avec les formes modernes de culture, souvent axées sur la culture de masse (société de consommation), dont la publicité ciblée est la plus récente et la plus manifeste. Les effets de la communication de groupe se situent entre ceux de la communication interpersonnelle et ceux de la communication de masse. La communication de groupe est aussi complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe, et la personnalité des membres qui le compose.

On peut également intégrer cette notion dans la communication interne à une entité ou dans la communication externe ciblée. Les groupes peuvent alors être des catégories de personnels, des individus au sein d'un même service, des partenaires etc...

## **I.2 - L'assertivité**

L'assertivité, ou avoir un comportement assertif, est la capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres. Elle correspond à une attitude de fermeté par rapport aux événements et à ce que l'on considère comme acceptable ou non, de façon à développer des relations plus harmonieuses. L'assertivité, c'est à la fois la prise de conscience et l'affirmation de ses propres limites.



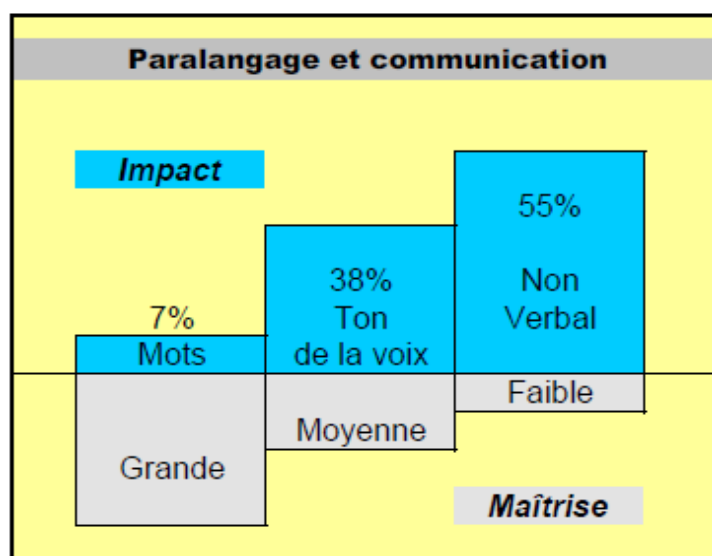
Plus subjectivement, l'assertivité peut être considérée comme l'art, lorsque l'on a un message difficile à exprimer, de le faire sans passivité mais aussi sans agressivité. C'est un juste milieu à trouver. Beaucoup de gens réagissent avec sub-assertivité ou au contraire avec agressivité lorsqu'ils sont contrariés. Dire les choses aussi souvent que possible avec simple assertivité, est un gage de réussite sociale. Ce qui ne

veut pas dire que l'on peut tout-le-temps tout dire à n'importe qui. Dans certains cas, plutôt exceptionnels, il sera stratégique de pouvoir se taire.

Bien que l'assertivité ne soit pas une technique mais une attitude, elle permet de développer des techniques s'en inspirant. Considérée comme fondamentale pour la communication non violente, elle produit un effet d'entraînement sur le ou les interlocuteurs. Elle permet d'accroître la qualité de la relation et la compréhension mutuelle, tout en initiant un cercle vertueux.

### I.3 – La communication non verbale

La communication non verbale : silences, gestes, postures, expressions faciales, ton de la voix, rythme de l'élocution, vêtements... complètent le message auditif. Elle exprime les émotions, les sentiments, les valeurs. Cette communication renforce et crédibilise le message verbal lorsque elle est adaptée mais peut



décrédibiliser ce même message si elle est inadaptée. On envoie et on reçoit en permanence des signes non verbaux qui transitent par des expressions du visage, des gestes et postures, le ton de notre voix, l'habillement, la coiffure, le maquillage, l'odeur, les silences, le toucher. Le langage non verbal permet la communication entre personnes de langues différentes : le rire et l'expression de la douleur sont les expressions non verbales les plus universelles. Mais ces signaux ne sont pas universels et ils doivent

être interprétés en fonction du contexte. La signification d'un geste dépend de la situation, de l'émetteur, du récepteur, de la culture, de la religion... Pour bien contrôler sa communication interpersonnelle, il est donc essentiel de comprendre notre communication non verbale.

- **Le silence :**

Les silences font intégralement partie de la communication car ils expriment quelque chose et qu'ils sont indispensables à l'écoute de l'autre. Certains silences sont lourds de sens. Chaque silence doit être interprété et analysé en fonction du contexte. Il faut faire très attention de ne pas produire d'inférences dans cette interprétation car cela revient à donner un sens à ce qui semble vide. Un silence peut être approprié ou inapproprié (comme des paroles). De nombreux aphorismes l'illustrent: « Savoir tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler » ; « Le silence est d'or » ; « Savoir tenir sa langue » etc.

- **Le paralangage :**

Le Paralangage va au-delà des mots prononcés. Il inclut le timbre et le volume de la voix, le rythme des mots, les coupures d'une phrase. Le Paralangage entoure les mots et exprime les sentiments à travers la façon dont ils sont dit. *Exemple : « OUI, je vais le faire » peut être pris dans de multiples sens. Amusez vous à prononcer cette phrase de multiples façons pour lui donner des sens différents.*

- **Les gestes et attitudes**

Ils ont certainement été les premiers moyens de communication entre les humains et constituent un véritable paralangage qui accompagne et complète le message verbal. La gestuelle se manifeste par des postures qui peuvent concerner : la tête, le buste, le bassin, les jambes et les bras. Par les gestes, nous nous exprimons et nous pouvons avoir un comportement de défense ou d'agression. Si, nous sommes mis en cause, interpellés, nous avons alors des gestes barrières. On communique également à travers des signes plus conventionnels.

- **Expressions faciales, mimiques et mouvements corporels:**

Ce sont les expressions de visage qui expriment des émotions : la joie, la surprise, le dégoût, la tristesse, la colère, la peur... Ces mimiques peuvent renforcer le message, mais elles peuvent le modifier et changer sa signification.

Ils peuvent être voulus tel que le sourire à une personne, mais souvent ils sont incontrôlés et involontaires (Le pied qui tape sous la table et qui exprime l'agacement, l'irritation ou l'ennui, les yeux écarquillés, les sourcils froncés etc.). Ils font partie intégrante de notre comportement global. Le regard est certainement la partie du corps qui exprime le plus de nous même « les yeux sont le miroir de l'âme » Il est capital de tenir compte des expressions faciales et des mouvements corporels afin d'éviter les malentendus.

- **Le langage d'objet – l'apparence :**

L'apparence correspond à l'allure générale d'une personne. C'est ce que l'on voit en premier lieu : le vêtement, la coiffure, le maquillage, les accessoires. C'est un élément majeur des premières impressions que l'on a d'une personne. Les vêtements : Le choix des vêtements et des accessoires est fait généralement en fonction de l'âge, du physique, de la situation professionnelle, des goûts personnels,



du milieu social etc. On constate depuis le début des années 1970, une évolution dans la tenue vestimentaire, une plus grande décontraction, une plus grande variété des tenues, de choix des tissus et des couleurs. Cette évolution est liée à l'évolution des normes et codes sociaux, au développement de la société de consommation, à l'exacerbation des désirs narcissiques et au besoin conscient ou inconscient de distanciation ou de distinction des formalismes sociaux. Par le choix de notre tenue, nous voulons donner une certaine image de nous-mêmes. On peut distinguer trois types d'images :

- **l'image projetée** : image de soi,
- **l'image souhaitée** : celle que l'on aimerait donner,
- **l'image reçue** : celle qui est perçue par les autres.

La façon dont une personne s'habille renvoie consciemment ou inconsciemment un désir d'appartenance à un groupe ou de distinction d'un groupe. L'habillement est aujourd'hui indissociable d'un style : traditionnel, skateur, gothique, punks, baba cools, biker, rastas, artistes, banquier – cadre supérieur, religieux, militaires, hip hop etc...

Les objets que nous portons (bijoux, sac, parfums et eaux de toilette, chaussures, chapeau, casquettes) parlent de nous, de nos valeurs, de nos priorités, de notre histoire (bijoux de famille), de notre culture etc. Ils renvoient aux significations que nous leur attribuons. Ces objets qu'ils soient vestimentaires ou accessoires ou autres parlent de nous, qu'on le veuille ou non, ce sont des choix que nous avons fait, dont on doit assumer la responsabilité.

- **Le toucher:**

C'est l'un des premiers modes de communication de l'être humain (L'enfant qui en est privé peut en souffrir toute sa vie). C'est certainement le mode de communication le plus fort qui soit. Dans nos sociétés occidentales, il est réservé aux intimes. Ce mode de communication est plus ou moins développé selon les cultures et les civilisations.

- **Les rituels:**

Il s'agit de pratiques habituelles, que l'on relève dans des situations courantes. On distingue le plus souvent les rituels de salutation, de séparation, de remerciements et de présentation. Ces rituels sont différents selon les cultures. Il existe, par exemple, différentes façons de se dire bonjour : en se serrant la main, en s'embrassant, en s'inclinant... Ces rituels de salutation varient selon les pays, et aussi selon les milieux (famille, entreprise...). Communiquer efficacement nécessite de connaître ces rituels afin de comprendre le comportement de nos inter-locuteurs et aussi de les prendre en compte afin de ne pas les heurter.

## **II – La Communication Non Violente**

### **II.1 – Une nouvelle discipline**

Tout commence avec Marshall Rosenberg, docteur en psychologie clinique. Dans les années 1960, il rencontre Carl Rogers, psychologue de formation, dont il devient rapidement l'élève. Carl Rogers travaillait alors sur une méthode de communication centrée sur la personne. A partir de ses travaux, il a décidé d'élaborer une méthode de communication interpersonnelle simple et structurée pour faciliter les relations humaines et les enrichir avec empathie. C'est ainsi qu'est née la Communication Non Violente, plus communément appelée CNV par ses adeptes. On l'appelle également « Communication consciente ou empathique », ce qui correspond plus à une définition simplifiée qu'à une réelle dénomination.

Malgré la répercussion des travaux de Carl Rogers, la CNV est une discipline nouvelle en France. Elle y est apparue il y a quelques années seulement grâce à quelques pionniers, dont le belge Thomas d'Ansembourg. Parmi les ouvrages de référence, on pourra lire « *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, *Introduction à la Communication Non Violente* » par Marshall Rosenberg ou bien encore « *Cessez d'être gentil soyez vrai! Être avec les autres en restant soi-même* » par Thomas d'Ansembourg. Ces ouvrages représentent ni plus ni moins la théorie de base de la CNV.

Mais qu'est ce qu'est vraiment la CNV et surtout à quoi sert-elle? Pour répondre simplement, on pourra dire que c'est une technique de communication encourageant les échanges venant du cœur et le respect mutuel des acteurs de la communication. D'après Marshall Rosenberg, ce serait :

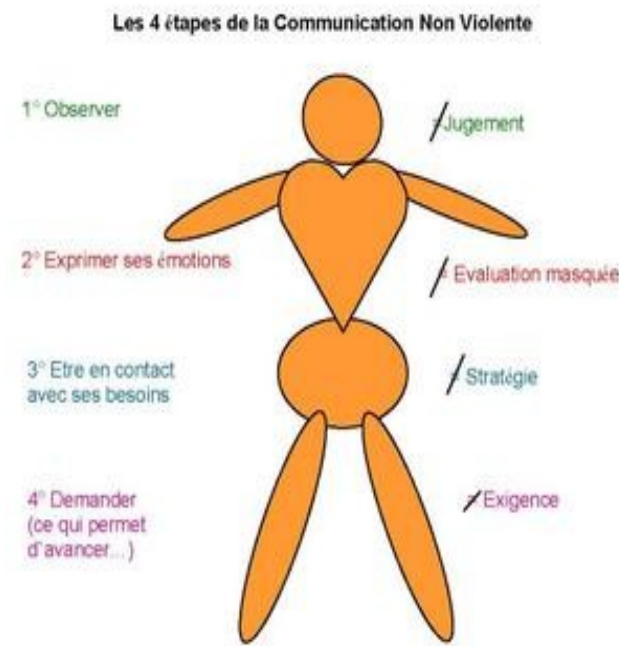
*« Le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant. »*

La CNV nous permet, en écoutant notre cœur, de mieux comprendre les autres et par surcroît nous même. Elle nous permet de nous mettre à la portée d'autrui de façon spontanée et naturelle à l'aide de 4 éléments simples : L'observation de la situation, les sentiments qu'elle éveille, les besoins liés à ces sentiments et au final les demandes que nous pourrions faire pour satisfaire nos besoins. La CNV fait appel à l'empathie des individus envers leurs prochains, au respect d'autrui et à leur générosité. C'est donc avant tout une façon de vivre, de s'exprimer, d'écouter plutôt qu'une listes de règles strictes.



## II.2 – Les quatre étapes de la CNV

La Communication non violente propose des techniques qui aident les personnes à bien réaliser chacune des quatre étapes du processus de communication, aussi bien lorsqu'il s'agit d'écouter les autres que de s'exprimer devant les autres.



Ainsi, au cours de n'importe quel dialogue, une personne qui pratique la technique s'efforce de retrouver l'état naturel de compassion qui lui permet d'observer de manière objective ce que l'autre exprime, même lorsque les propos éveillent des préjugés ou qu'ils sont hostiles. Elle peut ensuite identifier les sentiments qui sont exprimés et les besoins qui se cachent derrière ces sentiments, de manière à bien saisir la demande réelle de son interlocuteur. Lorsqu'elle s'exprime à son tour, la personne s'efforce de poser un regard objectif sur la situation (observation), d'identifier honnêtement ce qu'elle ressent (sentiments) ainsi que ce qui motive son intervention (besoins), et elle

essaie de formuler clairement ce qu'elle désire (demande). De manière plus précise :

□ **Observer la situation** : Cette étape implique d'apprendre à distinguer l'évaluation de l'observation. Cela consiste à remplacer généralisations et jugements abusifs (souvent sources de conflits) par une description circonstanciée et précise des faits. Si l'interlocuteur se sent jugé, il aura tendance par la suite à se placer en position d'autodéfense plutôt que d'écoute et de compréhension. D'ailleurs les évaluations rendent le monde statique et enclin à la standardisation alors que la réalité est en constante évolution

*« Le langage est un instrument imparfait invitant à parler de stabilité et de normalité, alors que la réalité est changeante et faite de différences » Wendell Johnson*

□ **Reconnaître le sentiment** : Il s'agit ici de prendre conscience du ressenti provoqué par la situation précédente, et de le nommer en utilisant tout le registre du vocabulaire affectif. Il s'agit de savoir exprimer ce que l'on ressent avec honnêteté et bon sens, sans avoir peur d'être vulnérable et en évitant d'exprimer une opinion ou d'interpréter (verbe « sentir » lorsqu'on exprime une pensée plutôt qu'un sentiment). Il faut se connaître soi-même pour faire la distinction entre ce que nous ressentons et ce que nous pensons être. Le manque de vocabulaire affectif est souvent synonyme de mauvaise communication.

□ **Identifier le besoin sous-jacent** : Il faut prendre conscience et verbaliser le besoin qui engendre le sentiment permettant en retour de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour le satisfaire.

*« Les actes d'autrui peuvent être le facteur déclenchant mais jamais la cause de nos sentiments » Marshall Rosenberg*

Lorsqu'on entend un message négatif, on peut réagir de 4 façons différentes : se sentir fautif, rejeter la faute sur l'autre, percevoir nos sentiments et besoins, chercher à percevoir les sentiments et besoins de l'autre. Il faut essayer d'éviter les actes motivés par la culpabilité et plutôt relier notre sentiment à un besoin. Il ne faut pas avoir peur d'exprimer nos besoins pour qu'ils soient entendus et puissent être satisfaits. Il faut se libérer affectivement pour accepter ses propres sentiments (en 3 phases) : l'esclavage affectif (nous nous croyons responsable des sentiments d'autrui), nous éprouvons de la colère (nous ne voulons plus endosser la responsabilité des sentiments d'autrui) et enfin la libération affective (nous devenons responsable de nos intentions et nos actes).

□ **Exprimer une demande négociable** : L'objet de la demande est d'expliquer dans un langage clair les actions que nous aimerions voir mener pour satisfaire le besoin. Il faut que l'interlocuteur comprenne notre besoin et ne le voit pas comme une exigence. En utilisant un langage d'action positif, il est possible d'exprimer nos vrais désirs et nos réelles intentions, quitte à ne pas rentrer dans le moule de la conformité. A l'opposé, un langage approximatif risque de semer la confusion.

Un feedback permettra de vérifier que le message a été entendu et compris en lui demandant son ressenti par rapport au message et ce qu'il compte faire par rapport à la demande formulée. Pour s'exprimer face à un groupe, le plus important est d'être sûr de ce qu'on attend des autres afin de l'exprimer de manière concise, claire et intelligible. Attention cependant à ne pas confondre demandes et exigences, au risque de faire passer le mauvais message. Une demande doit avoir un objectif bien précis qu'il suffira d'exprimer avec sincérité et empathie, c'est pour cela que les « je dois » se transforment en « je choisis ».

### **II.3 – Les neuf familles de besoins et leur compréhension**

Dans la perspective de Max-Neef, reprise par Rosenberg, neuf besoins fondamentaux recouvrent à peu près toute la palette des besoins humains. Il s'agit d'une base sur laquelle on peut approfondir la connaissance de soi et améliorer la compréhension des autres.

*Besoins physiologiques, bien-être physique ; Sécurité ; Empathie, compréhension ; Créativité ; Amour, intimité ; Jouer ; Repos, détente, récupération ; Autonomie ; Sens, spiritualité*

L'intégration des 4 étapes principales ainsi que la connaissance des différentes familles de besoins permet toute sorte de bénéfices.

Notamment, cela permet de s'exprimer avec sincérité et recevoir avec un élan empathique : Il ne faut pas se contenter d'agir, mais aussi être présent, et demander avant de proposer de l'aide afin que l'autre ne pense pas qu'il est jugé. Savoir écouter est une qualité essentielle (entendre leurs observations, leurs sentiments, leurs besoins et leurs demandes, seulement), sans s'attarder sur les jugements. On peut utiliser l'empathie pour comprendre l'individu sans négliger « de faire nous même le plein d'empathie pour pouvoir en donner aux autres ». Dans la mesure du possible, il ne faut pas répondre à l'agressivité par de l'agressivité car derrière les messages intimidants, il y a des individus qui nous prient de satisfaire leurs besoins, et demandent de l'aide.

L'empathie est un outil très puissant, tellement qu'elle est difficile à exprimer à ceux qui paraissent détenir plus de pouvoir sur nous (statut hiérarchique plus élevé par exemple). Cet outil permet de se sentir en sécurité et de se connaître autant que ce qu'on cherche à connaître les autres. Elle permet de désamorcer une situation délicate (on se borne aux sentiments et aux besoins d'autrui, et non au jugement). L'empathie est un bon outil de communication pour engager une discussion ou encore réclamer le silence.

*« Connais-toi toi-même » Socrate*

La CNV permet d'en apprendre autant sur soi-même que sur autrui, CAD apprendre à s'auto-évaluer, apprendre à (se) respecter et à comprendre ses propres besoins (savoir (se) pardonner, faire le deuil) autant que ceux des autres. On doit être animés d'un désir de « contribuer à la vie » plutôt que par la culpabilité, la honte ou l'obligation. Chaque choix doit être réfléchi en fonction de son utilité et de son importance dans la réalisation des besoins.

#### **II.4 – Les mauvaises habitudes de communication**

Nous allons partir d'un cliché connu de tous les adolescents, le « Range ta chambre ». Le plus souvent, il est hurlé par les parents sur les enfants de façon relativement agressive, de sorte qu'il est ressenti par l'enfant comme un ordre, une obligation. Pourquoi aurait-il besoin de ranger sa chambre après tout?! Il la considère comme son espace personnel et les incursions extérieures n'ont donc pas lieu d'être. Il y a affrontement entre les parents décidés à se faire « écouter » et l'enfant à se faire « reconnaître » comme responsable de son espace. La demande que les parents ont formulée étant ressentie comme une « agression », l'enfant ne comprends pas la demande et se met lui aussi en retrait, cherchant à affirmer sa position. On observe un réel soucis de communication entre les parents et l'enfant.

La situation pourrait être désamorçées avant même d'avoir commencée. Au lieu de donner un ordre qui semble arbitraire au premier regard, les parents pourrait formuler leur demande de manière plus diplomatique, expliquant à l'enfant pourquoi sa chambre a besoin d'être en ordre, quelle importance cela a pour eux, tout en laissant une marge de manœuvre à l'enfant.

La communication est bien trop souvent simplifiée et aliénée par ses acteurs, au point que le message transmis est bien souvent différents du message que l'on souhaite transmettre. Cela entraîne des tensions entre les protagonistes qui entache le dialogue qui s'ensuit. Il est primordial d'instaurer un vrai dialogue entre les acteurs de la communication, à quelque niveau que ce soit. C'est sans langue de bois, de façon sincère, que les différents protagonistes doivent écouter et s'exprimer. Pour bien savoir où l'on doit se placer au sein de tous ces différents «espaces» de communication qui nous entourent (espace familial, professionnel...), il suffit de respecter son interlocuteur sans s'arrêter aux jugements faciles et de développer ses qualités d'écoute.

Notre environnement socio-politique et notre éducation nous ont donné dès le plus jeune âge de mauvaises habitudes de communication. Notre éducation relationnelle n'a malheureusement pas tenu compte des rapports avec autrui ; que ce soit dans notre milieu familial ou à l'école, on nous a transmis un langage analytique et moralisant qui nous entraîne "naturellement" à émettre des jugements de valeurs sur ce qui est juste ou faux, à décréter ce qui doit être ou pas, à culpabiliser ou à se culpabiliser... La portée des mots que nous prononçons est bien souvent inimaginable et peut conduire à des situations extrêmes. Marshall Rosenberg nous montre qu'il est possible d'identifier de nombreuses tournures de phrases qui utilisent les éléments suivants :



- **Étiquette** : nous classons une personne dans une catégorie ;
- **Dénigrement** : nous nions les qualités de l'autre, ou bien la réalité, en attribuant les causes à l'environnement ou au contexte;
- **Reproche, ou pire, insulte** : nous affectons à autrui la responsabilité de notre agacement, colère, frustration...
- **Mérite** : nous conditionnons une action à sa récompense ou à défaut sa punition future ;
- **Comparaison** : nous nous évaluons par rapport à l'autre ;
- **Exigence** : nous employons des opérateurs modaux tels que : devoir, falloir... ; ou nous utilisons un « tu » accusateur ou menaçant.

La psychologie nous apprend alors que ces différentes structures linguistiques ont en commun de porter l'attention sur autrui pour le classer, l'analyser et l'évaluer. En reprenant alors la responsabilité de nos actes, de nos pensées et de nos émotions, Marshall Rosenberg nous invite alors à identifier puis remplacer, dans notre langage, ce qui peut induire une des 6 tournures identifiées précédemment.



## **III – Gestion d'un projet: Un chef de projet à la fois acteur et spectateur**

### **III.1 – Qu'est ce qu'un projet, comment se conduit-il?**

Selon le «Project Management Institute» (PMI), un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

La gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet. Le gestionnaire de projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de projet, en administre les détails, au jour le jour. Il s'agit là d'un défi constant qui demande une compréhension du contexte plus général du projet et la capacité de concilier des exigences contradictoires telles que:

- les ressources disponibles et les attentes;
- les priorités différentes des parties prenantes;
- les besoins définis et à la portée du projet;
- la qualité et la quantité.



Afin de remplir tout les objectifs d'un projet, il faut s'assurer que celui ci rempli certaines conditions:

- **Des objectifs précis** – Les projets les plus réussis ont des objectifs définis clairement dès le départ.
- **Un plan de projet bien établi** – Un plan conçu avec minutie est utile pour deux raisons. D'abord, il permet à chaque participant de comprendre et de contribuer au projet. Il précise les responsabilités de chacun et évalue combien d'argent, de personnes, de matériel et de temps sont nécessaires à l'achèvement du projet. Ensuite, il sert d'outil de suivi et vous permet d'adopter des mesures correctives tôt dans le processus si les choses tournent mal.
- **La communication, encore la communication** – Votre projet repose sur la collaboration entre toutes les personnes qui y prennent part. Une communication réelle et continue doit s'établir entre les parties, si elles veulent œuvrer ensemble à la réussite du projet.



- **Une envergure maîtrisée** – Tout au long du projet, vous ferez face à plusieurs situations qui ne contribuent pas toutes à vos objectifs. Il importe que vous portiez attention à vos priorités, avec une perte minimale de temps et de concentration.
- **Le soutien des intervenants** – D'ordinaire, les projets sont le fait de plusieurs parties prenantes. Il importe que celles-ci vous accordent leur soutien pour toute la durée du projet de façon à ce que l'équipe atteigne ses objectifs.

### **III.2 – Maîtriser les différents paramètres**

L'organisation par projets est devenue la figure emblématique de l'évolution des modes organisationnels actuels. Traditionnellement réservé à certains secteurs qui vivent principalement de projets (BTP, ingénierie, conseil, aérospatial, etc.), le travail en équipes projets se rencontre désormais dans des entreprises de toute taille et de tout domaine d'activité, pour répondre à des enjeux de plus en plus variés comme le développement de nouveaux produits, services ou procédés, mais aussi projets de changement...

Aussi, le passage d'une organisation fonctionnelle, structurée par métiers et fonctions, à une organisation transversale par projets, s'est accompagné de l'émergence d'un métier particulièrement recherché par les entreprises, celui de chef de projet. Ce dernier est chargé d'assumer la maîtrise d'œuvre du projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation vis-à-vis de sa propre entreprise et du client. Il est en outre responsable des ressources, de leur organisation, de leur utilisation et de l'articulation du projet avec les structures permanentes de l'entreprise. Voici quelles sont les principales compétences requises pour être un "bon" chef de projet.

- **La compétence instrumentale du pilotage de projet:**

Une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts, est nécessaire. On peut citer parmi elles les formalismes d'analyse fonctionnelle et de décomposition en tâches, les outils d'ordonnancement (diagrammes de Gantt, PERT), le contrôle des coûts par la valeur acquise, etc. Le rôle des institutions professionnelles (telles que l'Association francophone de management de projet - Afitep - ou le Project management institute) est capital dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet.



- **La maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet:**

Un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs métiers qu'il coordonne. On ne lui demande évidemment pas d'être un expert de tous les problèmes techniques débattus sur le projet, mais une maîtrise minimale des principales techniques mises en œuvre est nécessaire pour ne pas se faire "rouler dans la farine" et pour construire sa légitimité dans les débats techniques.

- **La compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs:**

Manager un projet requiert une compétence qualifiée d'historique, laquelle se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. En effet, la connaissance fine des éléments historiques d'un projet est une compétence en soi, qui ne s'acquiert que par une participation et une implication du chef de projet de bout en bout. Un nouveau chef de projet, arrivant en cours de projet, est de fait "incompétent", tout simplement parce qu'il n'a pas vécu toute la période antérieure à son arrivée et ne connaît donc pas l'histoire quotidienne accumulée depuis la date de lancement.

- **La compétence sociale:**

La majorité des ouvrages en management de projet insistent sur l'importance des compétences de communication et de leadership du manager de projet. En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. Dès lors, le carnet d'adresses ou le réseau qu'il a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés, constituent des ressources indispensables.

A ces quatre compétences, on peut rajouter celle de traduction entre les langages des métiers. Ainsi, le chef de projet peut être considéré comme un acteur d'interface, qui joue le rôle de facilitateur de débat. On parle également "d'acteur intégrateur", puisque le chef de projet a pour mission de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences métiers qui doivent intervenir sur le projet. En ce sens, le chef de projet se retrouve être un véritable médiateur. Il doit donc être doté de capacité de communication lui permettant d'appréhender les situations et les difficultés. Les techniques de bases de la CNV s'avèrent être adaptées à la prise de responsabilités dont fait preuve un chef de projet.

L'étendue et la diversité de ces compétences semblent impossibles à réunir pour un seul homme. Dès lors, la recherche d'un chef de projet providentiel et omni-compétent est vaine. Pour devenir un "bon" chef de projet, il est essentiel de favoriser la constitution de la compétence collective de l'équipe projet d'une part, et le développement d'interactions entre les chefs de projet d'autre part (via par exemple, les communautés de pratique, la proximité physique des bureaux des chefs de projet, le « mentoring » des juniors par les seniors, etc.).

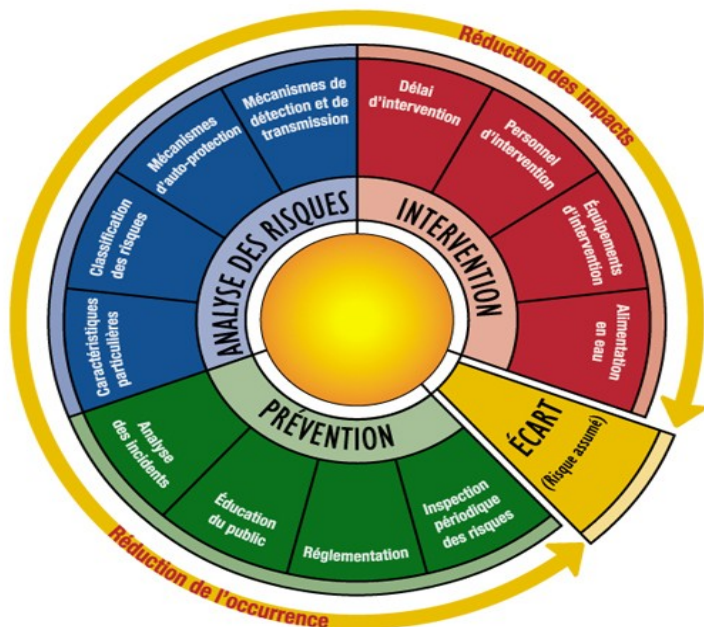
Le scénario optimal est de concilier compétences techniques et managériales mais dans la réalité, il est fortement improbable. Le métier de chef de projet est avant tout un métier managérial, qui nécessite des compétences sociales. D'ailleurs, la curiosité et la passion du chef de projet lui permettent très souvent de combler ses lacunes techniques et de mener à bien le projet pour lequel il a été mandaté.

### **III.3– La gestion des risques et des conflits**

La CNV permet d'améliorer les pratiques professionnelles, en suscitant la coopération et en stimulant la créativité dans les équipes. La CNV est un outil précieux pour une communication fluide, claire et pertinente. Dans les situations conflictuelles, de stress ou de démotivation, la CNV permet de savoir reconnaître ses limites, évaluer ses besoins et faire des demandes claires pour réaliser les projets.

L'expérience nous montre qu'à chaque fois que la dynamique de la confiance peut s'installer dans une équipe, les tensions se réduisent. L'intelligence collective peut être libérée au service de la coopération et de l'innovation. Il y a une réelle amélioration des conditions de travail et un impact sur les résultats globaux.

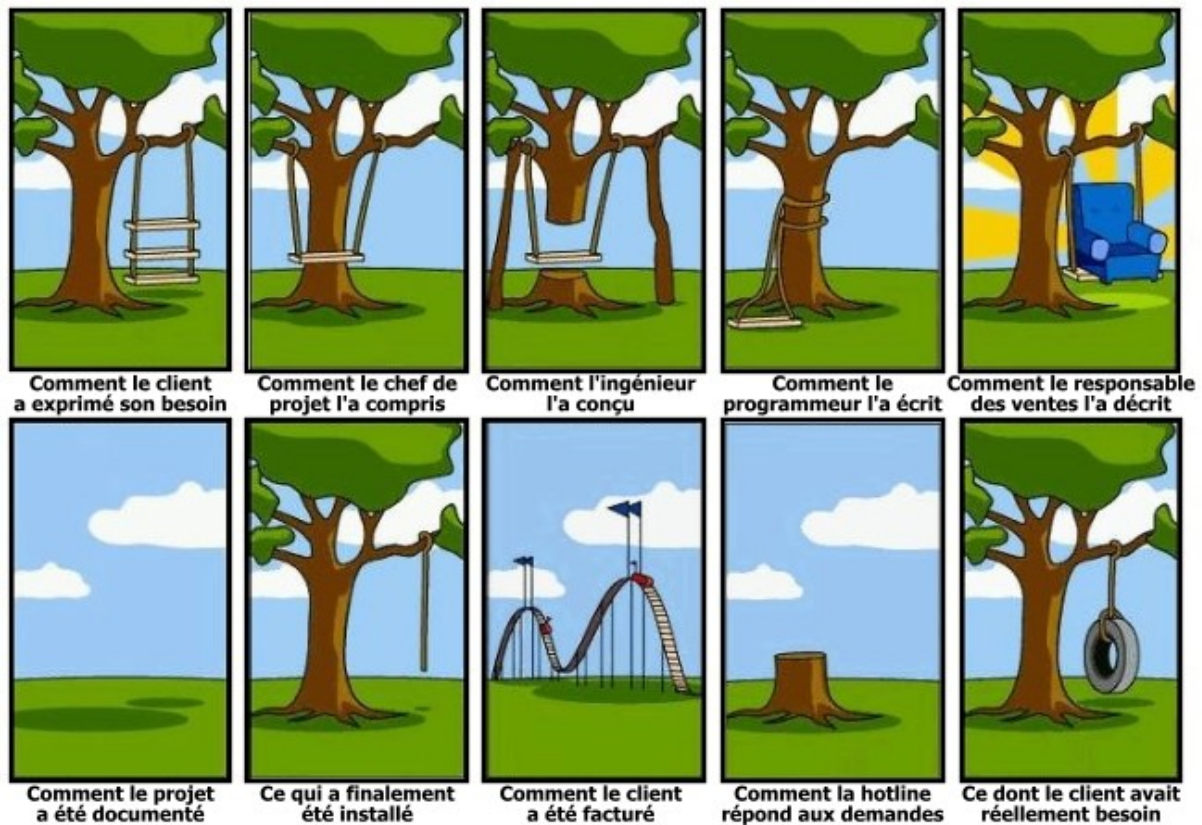
La spécificité dans la gestion d'équipe avec la CNV réside dans le fait que le manager / ou gestionnaire d'équipe, développe un pouvoir "avec" les autres, c'est-à-dire une qualité de contact qui permette à la fois à l'autre de mesurer que nous comprenons et respectons ses besoins, tout en tenant compte des nôtres et de ceux de l'organisation.



Pour utiliser de façon productive notre pouvoir, il faut faire attention à :

- rester à l'écoute de notre propre ressenti et clarifier nos besoins et nos intentions ;
- accueillir de façon empathique nos collaborateurs et les aider à retrouver sens, motivation et élan ;
- éviter d'utiliser la honte, la culpabilité ou les reproches pour mobiliser nos collaborateurs ;
- prendre des décisions sur la base d'un inventaire clair des besoins, en honorant l'apport de chacun et chercher des solutions avec lesquelles chacun puisse vivre (plutôt que la solution idéale...)
- définir avec soins les accords, les appliquer avec cohérence et se donner l'espace régulièrement pour les optimiser

Les tensions et les conflits viennent la plupart du temps d'une mauvaise communication entre les différents acteurs de la communication. Et si les interlocuteurs ne se comprennent pas et/ou ne parlent pas le même langage, comment pourraient-ils coopérer avec un même objectif.



Le risque est inhérent à tous les projets. Dans le jargon de la gestion de projet, le « risque » désigne une condition ou un événement incertain ayant une cause et, lorsqu'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet ainsi qu'une incidence sur les coûts, l'échéancier ou la qualité du projet.

#### **III.4 – Le chef de projet: un leader mais un homme avant tout**

Pendant longtemps les compétences du chef de projet se sont limitées à la capacité de gérer les coûts, les délais et le périmètre du projet. Différentes méthodes et techniques ont été développées et enseignées aux futurs candidats chefs de projets pour faciliter l'acquisition de ces trois axes de compétences. De plus en plus on demande aux chefs de projet de compléter ce panel de compétences « techniques » avec des aptitudes de meneur d'équipe pour intégrer un quatrième axe, la gestion de l'équipe projet. Un chef de projet doit maintenant être capable de tirer le meilleur des ressources qui lui sont confiées, il faut que l'équipe projet soit la plus performante possible. On demande donc de plus en plus à un chef de projet d'être un leader.



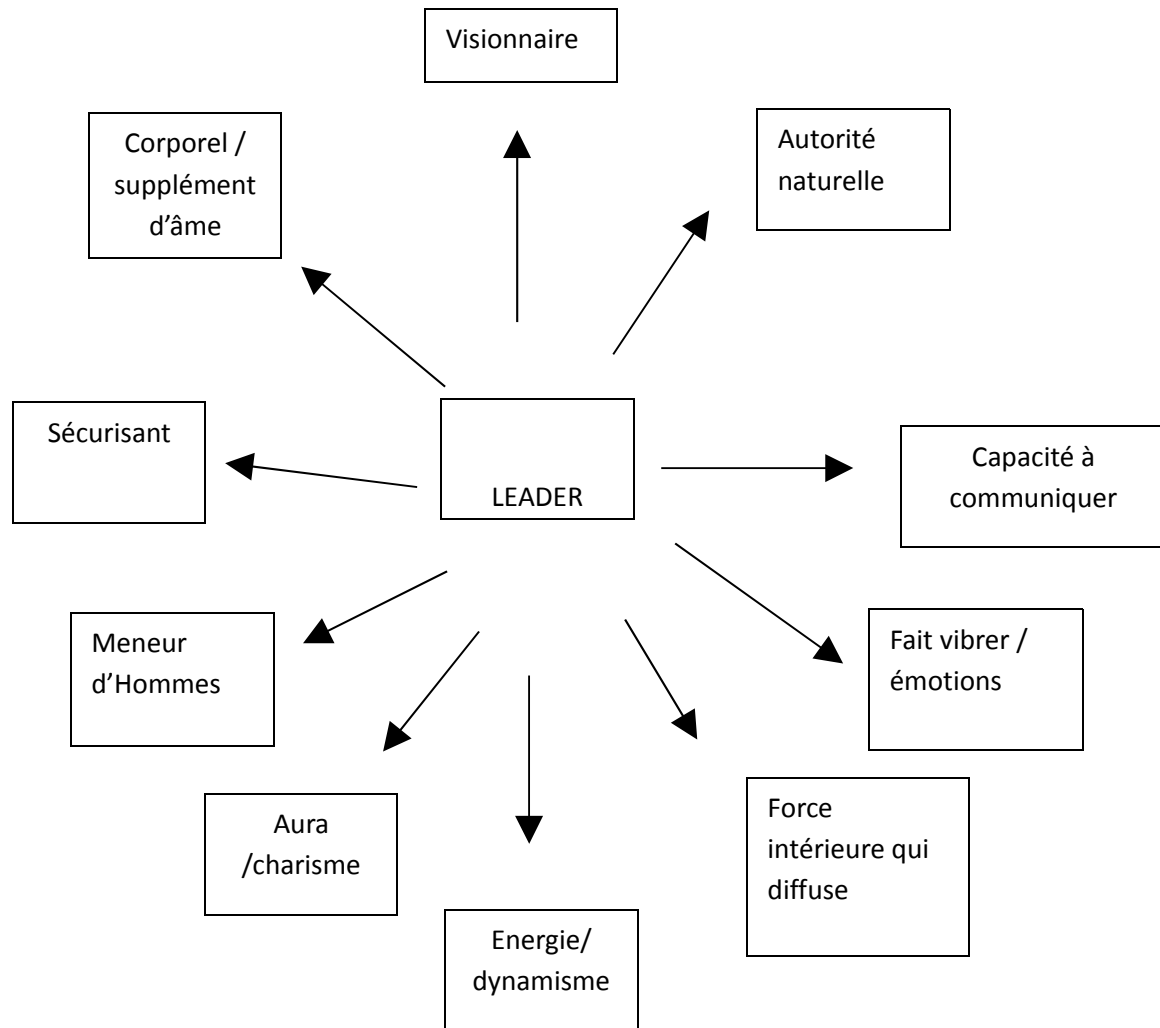
Les compétences d'un chef de projet leader se situent au niveau du « savoir-être », compétences qui ressemblent étrangement aux valeurs inculquées par la CNV :

- **Etre empathique** : il doit savoir ce mettre à la place des autres et comprendre leurs émotions.
- **Etre un bon communicateur** : il doit savoir quand parler et quand écouter. Quand il parle, il a les bons arguments et les exprime avec le bon ton. Quand il écoute, il comprend ce qui est dit par rapport au contexte du projet.
- **Etre intègre** : il ne doit pas déroger aux règles qu'il a fixées, les faire appliquer et se les appliquer. Il doit ainsi construire une relation de confiance avec son équipe. Il doit donc être considéré comme un exemple.
- **Etre honnête** : il ne peut pas mentir au risque de casser la relation de confiance qu'il a établie.
- **Etre un catalyseur d'énergie** : il doit être capable d'influencer individuellement et collectivement le comportement des ressources de son équipe pour la rendre la plus performante possible dans l'atteinte des objectifs du projet.
- **Etre un générateur de motivation** : il doit déborder de motivation et être capable de la transmettre à son équipe. On ne motive pas une ressource, on l'aide à s'auto-motiver. Il doit donc créer les conditions adéquates à cet état d'esprit.

Cependant, les compétences d'un leader ne sont pas innées, contrairement à ce que beaucoup de personnes croient. Elles s'apprennent et se développent. Le meilleur moyen d'apprendre à devenir un leader est d'observer et d'imiter la ou les personnes qui, pour vous, incarnent ces valeurs. Que ce soit un de vos collègues, un de vos proches, un homme d'affaire, un politicien,... Quant au développement des compétences de leader, c'est un travail de longue haleine enrichi par l'expérience. Ce travail commence par la définition d'un ensemble de principes, de règles qu'on s'impose comme ligne de conduite. Par exemple : « toujours avoir à l'esprit les intérêts du client », « ne pas réagir sous le coup de l'émotion », « ne pas faire aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse »,... Ces principes sont des réponses génériques à des situations quotidiennes, qu'elles soient personnelles ou professionnelles.

Enfin, c'est en situation de crise que se révèle un leader. C'est à ce moment que le travail qu'il a fourni quotidiennement pour construire sa relation avec son équipe doit porter ses fruits. Le chef de projet leader doit, sur base de ses principes, prendre la décision qu'il estime la meilleure en fonction du problème qu'il rencontre et doit en être convaincu au point que les meilleurs arguments ne peuvent pas le faire changer d'avis.





## **IV – Critiques de la CNV**

### **IV.1 – Difficultés d'applications**

La méthode peut poser question en ce qui concerne la facilité de son application.

*« Ne dites plus : « Tu ne m'écoutes jamais ! », dites : « Lorsque je parle, pourrais-tu avoir l'élan d'attendre que j'aie fini avant de prendre la parole à ton tour pour répondre ainsi à mon besoin d'expression ? » » Journal La Libre Belgique*

Vouloir à tout prix énoncer les quatre éléments (observation, sentiment, besoin, demande) rend effectivement la communication lourde, et attendre des autres qu'ils s'y conforment peut leur être désagréable. Les concepts proposés sont des points de repères, qui permettent de vérifier si nous oublions de prendre en compte l'autre et si nous tombons dans des travers comme l'évaluation, faire porter à l'autre la responsabilité de nos besoins, ne pas formuler de demandes positives etc.

Pour Olivier Hamal, homme politique belge, député du Mouvement réformateur, « si l'expression peut éviter certains conflits, cette conférence [de Marshall Rosenberg] apparaît un peu comme un prêche de secte. Et je doute que ces théories soient facilement applicables »

La communication non violente n'est pas qu'une affaire de communication... Elle a besoin de s'asseoir sur des bases plus recherchées au plus profond de nous. Ce n'est pas seulement la forme, mais aussi le fond qui est à travailler... A première vue, la méthode semble être simple, mais elle laisse percevoir qu'il faut beaucoup d'exercices et d'applications pour arriver à un réel résultat.

Le risque est aussi de tomber dans une mentalisation du processus où les personnes s'expriment mécaniquement. Il est aussi possible que des gens se sentent incompris en entendant plusieurs fois d'affilée ce type de formulation parce qu'ils ont

peut-être besoin de spontanéité, de légèreté et de douceur dans la reformulation de ce qu'ils vivent.



La communication non violente est un outil de communication formidable, mais il paraît difficile de la mettre en pratique constamment dans la vie de tous les jours. A petites doses, dans certains contextes de vie, dans certaines situations conflictuelles, cela peut s'avérer très utile pour mieux





### **IV.3 – Limites : Entre manipulation bienveillante et empathie**

Nous avons tous des besoins fondamentaux et lorsque l'un de ces besoins n'est pas assouvi, ce manque génère un inconfort, qui génère une émotion, et ensuite une expression plus ou moins violente de cet inconfort.

L'objectif de la CNV est de s'affranchir de toute violence. C'est à dire pas seulement de la violence verbale telle que les insultes ou les cris, mais aussi d'une violence plus dissimulée de type chantage affectif ou manipulation. En fait, même si la plupart des gens sont à un niveau acceptable de manipulation d'autrui, il est très difficile d'y échapper complètement. À partir du moment où on se projette sur l'autre, où par exemple on exige des choses de lui, où on utilise les émotions pour le faire réagir, on est dans une forme de manipulation et donc de violence.

L'application de cette méthode peut nous aider à sortir du cercle vicieux des accusations réciproques. Il est vrai qu'elle peut sembler un peu scolaire de prime abord, le principe étant d'appliquer à la lettre les différentes étapes du processus. Mais le but final est bien évidemment de parvenir à une application fluide et presque involontaire en créant de nouveaux réflexes dans la manière de s'exprimer.

Néanmoins, il faut faire attention à ne pas dériver. Si la sincérité ne fait pas partie intégrante de l'échange, ce type de communication dérive rapidement vers une forme de manipulation déguisée. Et pour exprimer de la sincérité, il faut d'abord faire un travail sur soi. A quoi bon connaître les autres si on ne connaît pas soi même.

Les deux facettes de la communication sont illustrée par deux animaux: la girafe et le chacal. Ces deux animaux représentent respectivement un personnage qui suit les préceptes de la CNV et un qui ne les suit pas.

⇒ La CNV est un bon moyen de communiquer avec autrui, simplement et efficacement, sans avoir peur de montrer ses sentiments et qui on est réellement. Il s'agit de se connaître avant tout soi même avant de chercher à comprendre l'autre, de dépasser les clivages sociaux, économiques, religieux, hors de tout conditionnement moderne, afin d'établir un dialogue sain, sans ambiguïté et plein d'empathie. Cet philosophie de communication s'avère être un précieux allié dans la gestion d'une équipe, permettant une meilleure compréhension des autres et de son environnement.

**ANNEXE I : Synthèse des diverses attitudes**

| Action                      | Passivité                                  | Agressivité                              | Manipulation  | CNV  |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| Position de vie             | Moi: Moins victime, martyr ; L'autre: Plus | Moi: Plus persécuteur ; L'autre: Moins   | Moi: Plus manipulateur ; L'autre: Moins                             | Moi: Plus ; L'autre: Plus                          |
| Mes besoins                 | Peu importants                             | Très importants                          | Plus importants que les vôtres                                      | Importants   |
| Vos besoins                 | Très importants                            | Peu importants                           | Ne comptant guère   | Importants   |
| Prise de décision           | Permet à l'autre de décider pour moi       | Décide pour les autres et ils le savent  | Décide pour les autres, mais ils ne le savent pas                   | Je décide pour moi même                            |
| Attitude, réaction          | Fuite – abandon                            | Attaque                                  | Attaque détournée   | Évalue puis agit                                   |
| Attitude, action            | insuffisante                               | Excessive                                | Indirecte   | Directe et franche                                 |
| Schéma face à la réussite   | Je n'ai pas de chance                      | Je gagne aux dépens des autres           | Je gagne grâce à la manipulation, séduction, résistance silencieuse | Satisfaction des 2 parties ou révision de position |
| Autonomie                   | Faible                                     | Faible ou forte                          | Paraît forte mais habituellement faible                             | Habituellement forte                               |
| Respect des droits d'autrui | Négation de soi / Respect                  | Affirmation de soi aux dépens des autres | Affirmation de soi à l'insu des autres                              | Affirmation de soi                                 |

## **SYNTHÈSE PERSONNELLE**

Le PPH m'a, dans un premier temps semblé comme une obligation, un projet supplémentaire, de surcroît non scientifique (alors que nous menons tous des études scientifiques). Je me suis vite rendu compte, à travers cette étude, de l'importance des enseignements en humanité dans notre cursus. Et qui plus est, je me suis très vite pris au jeu et mes recherches ont vite tourné en réelle pause détente. Cela m'a permis de changer complètement d'univers et d'oublier un peu mes obligations scientifiques. C'est donc avec un réel plaisir que j'ai poursuivi ce projet.

Il m'a permis de mettre tout d'abord en évidence l'importance de la qualité de la communication pour les futurs ingénieurs et managers que nous sommes tous à l'INSA. Nous obtenons tous à la sortie de ces quelques années à l'INSA un bagage scientifique, mais ces connaissances ne sont utiles que si nous savons correctement les partager avec autrui. Tout l'enjeu de la communication se trouve dans cet état de fait: le partage. Et si cet élan de communication ne se fait pas dans les meilleures conditions possibles, le message risque d'être erroné, voire même déformé.

Pour ce qui est de la CNV, ayant quelques notions grâce à mon expérience personnelle avant le début du projet, cela m'a permis d'approfondir le sujet et de l'appliquer au management, chose que les futurs ingénieurs et managers que nous sommes seront amenés à utiliser dans leurs futures responsabilités. L'enjeu de ce PPH était donc double: approfondir une technique de communication qui me tenait à cœur et apprendre à l'utiliser dans le cadre de mes futures expériences de manager.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- WIKIPEDIA. Communication non violente (Rosenberg). **[en ligne]**. Disponible sur: <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication\\_non\\_violente](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non_violente)> (novembre 2009).
- CAPITE CORPUS. Communication non violente . **[en ligne]**. Disponible sur: <<http://www.capitecorpus.com/outils-et-methodes/communication-non-violente>> (novembre 2009).
- PASSEPORTSANTE.NET. Communication non violente (CNV). **[en ligne]**. Disponible sur: <[http://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=communication\\_non\\_violente\\_th](http://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=communication_non_violente_th)> (novembre 2009).
- WIKIPEDIA. Gestion de projet. **[en ligne]**. Disponible sur : <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_projet#Conduite\\_de\\_projet](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet#Conduite_de_projet)> (novembre 2009).
- SABRINA LOUFRANI FEDIDA. Les compétences requises du chef de projet idéal (2006). Le journal du net. **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://www.journaldunet.com/management/0607/0607144-tribune-loufrani-fedida.shtml>> (novembre 2009).
- RESSOURCES HUMAINES ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES CANADA. Initiation aux principes fondamentaux de la gestion de projet (2006). **[en ligne]**. Disponible sur: <[http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pip/daa/bta/Ressources/Boite\\_outils/gestion\\_de\\_projet/intro\\_gestion\\_de\\_projet.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pip/daa/bta/Ressources/Boite_outils/gestion_de_projet/intro_gestion_de_projet.shtml)> (novembre 2006).
- JP BORDELET. Chef de projet leader : cela s'apprend (2006). Gestiondeprojet.lu **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://www.gestiondeprojet.lu/cms/gestiondeprojet/publishingfr.nsf/id/Chef-de-projet-leader-cela-s-apprend>> (décembre 2009).
- LEPASDECOTE.ORG. Communication non-violente. (2004) **[en ligne]**. Disponible sur : <[http://www.lepasdecote.org/rubrique.php3?id\\_rubrique=21](http://www.lepasdecote.org/rubrique.php3?id_rubrique=21)> (décembre 2009).
- MARTINE MARENNE. Démarche de sensibilisation pour enseignants. **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://users.skynet.be/martine.marenne/w3confped.html>> (janvier 2010).
- ORIGINAL COACH. Communication non violente. **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://www.original-coach.com/2009/05/communication-non-violente.html>> (janvier 2010 ).

- ACUPRESSION ET BIEN ETRE. La communication non violente. **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://www.acupression.fr/cnv/index.html>> (janvier 2010).
- WIKIPEDIA. Communication. **[en ligne]**. Disponible sur : <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication#Principaux\\_types\\_de\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication#Principaux_types_de_communication)> (février 2010).
- WIKIPEDIA. Assertivité. **[en ligne]**. Disponible sur : <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Assertivité>> (février 2010).
- WIKIPEDIA. Modes alternatifs de résolutions de conflits. **[en ligne]**. Disponible sur : <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode\\_alternatif\\_de\\_r%C3%A9solution\\_des\\_conflits#Listes\\_des\\_modes\\_alternatifs\\_de\\_r%C3%A9solution\\_des\\_conflits](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode_alternatif_de_r%C3%A9solution_des_conflits#Listes_des_modes_alternatifs_de_r%C3%A9solution_des_conflits)> (février 2010).
- WIKIPEDIA. Communication Non Verbale. **[en ligne]**. Disponible sur : <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication\\_non\\_verbale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_non_verbale)> (février 2010).
- MARSHALL B. ROSENBERG. Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs. Edition « La Découverte », septembre 2004 **[ouvrage]**. ISBN: 2707143812 (consulté: novembre 2009).